



«ВЫЖИВУТ ТОЛЬКО ТЕ, КТО МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ ЦЕННОСТИ»

ЗА ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ИЗМЕНИЛАСЬ НАСТОЛЬКО, ЧТО УЖЕ НЕ СМОЖЕТ СТАТЬ ПРЕЖНЕЙ. ПАНДЕМИЯ НАЛОЖИЛА СВОЙ ОТПЕЧАТОК, ПЕРЕСТРАИВАЕТСЯ ВСЕ — ОТ ЛЮДЕЙ ДО БИЗНЕСОВ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВG ЕКАТЕРИНА ДАНИЛОВА ПОГОВОРИЛА С ЧЛЕНОМ ПРАВЛЕНИЯ И ДИРЕКТОРОМ ДЕПАРТАМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА И КОММУНИКАЦИЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ «РЕЗИДЕНС» КОНСТАНТИНОМ ОБРАЗЦОВЫМ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИЙ И УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ К НИМ.

BUSINESS GUIDE: Насколько глубоко кризис, связанный с пандемией, может изменить экономический и общественный ландшафт?

КОНСТАНТИН ОБРАЗЦОВ: То, что мы сейчас наблюдаем, не кризис. Это этап эволюции, возможно, последний этап — перед переходом к качественно новым формам мирового экономического и социального устройства. Хотя вымирающим видам эволюция справедливо кажется кризисом и катастрофой. Кризисы, которые были вызваны изменением или разрушением отдельных элементов локальной или мировой финансовой и общественной конструкции, мы видели неоднократно: в начале 1990-х, в 1998-м, в 2008-м, в 2014-м. Каждый из них что-то менял, но в целом системный мировой стагис сохранялся. Сегодня речь идет об изменениях всей глобальной политической и экономической экосистемы.

BG: В чем они заключаются?

К. О.: В изменении средств производства. После аграрной революции на протяжении десяти тысяч лет основным средством производством была земля, возделываемая при помощи неквалифицированного труда. Побеждали те, у кого этой земли больше, — и больше людей, которых можно рекрутировать в окопную пехоту. Индустриальная революция закрепила преимущества промышленных предприятий и машин как основных средств производства — и победу приносили эффективные способы добычи сырья, обработки, машиностроения. В постиндустриальную эпоху основной вектор прогресса — развитие человеческого и технологического капитала. И эта парадигма очевидным образом определяет ведущие тенденции изменений в организационной модели компаний, которые сегодня принимают лишь некоторые, но с которыми завтра придется считаться уже всем.

BG: Какие это тенденции?

К. О.: Мы видим несколько ключевых взаимосвязанных трендов завтрашнего дня. Прежде всего — это жесткая ориентация на создание ценности, выраженной в экономически измеримом результате. Избыток денежной массы в финансовой структуре бизнеса привел к появлению большого числа иждивенческих форм деятельности, при которых люди, не участвующие в производстве продукта или услуги и не создающие добавленной стоимости, имеют доступ к распределяемым доходам. Шоковая перезагрузка мировой экономической системы и принудительный переход к удаленным формам работы неизбежно выявят реальную экономическую ценность каждого участника бизнес-процесса. Ключевыми становятся личные и командные навыки продуктивной деятельности. Выживут только те, кто может создавать ценности.

Еще один тренд — автоматизация обеспечивающих процессов. Сюда относятся бухгалтерия, секретариат, оформление заказов, составление заявок, создание единых расчетных и юридических центров по взаимодействию с государством и партнерами, внедрение интегрированных программных продуктов на основе технологии блокчейна, позволяющих автоматизировать все непроизводственные функции и бизнес-коммуникации.

BG: К чему это приводит?

К. О.: Чисто административные функции исчезают. После кризиса 2008 года мы уже видели, как бизнес избавлялся от кадрового балласта, но тогда это касалось в основном рядовых сотрудников типа «ассистент ведущего креативного менеджера отдела по связям с внутренними клиентами». Теперь эволюция пришла за топами. Нами недавно проводился мониторинг рынка труда в Санкт-Петербурге — и знаете, на какую позицию больше всего резюме соискателей?

Генерального директора! На две реальные вакансии претендует 561 соискатель! Бизнес стал задумываться, зачем вообще нужна такая позиция — кроме как для исполнения необходимых по законодательству функций. Быть «пастухом» и контролером? В новой реальности руководитель больше не посредник во взаимодействии с бенефициаром и не докладчик о результатах, а непосредственный участник процесса производства, со своей созидательной функцией и ответственностью.

Роль корпорации сегодня также меняется. Это больше не «кормушка», которая выплачивает оклад, а генератор задач и источник идей. Работодатель становится интегратором и заказчиком, а не администратором. Исчезает право собственности на время сотрудника. Ключевым становится имущественное право на произведенный продукт. Отсюда идет и изменение системы оплаты труда. Больше никто не получает оклад за отбывание времени. Его заменяет участие в общей прибыли и оплата по фактическим результатам реализации проекта, продукта или услуги.

BG: Сможет ли бизнес адаптироваться к новой реальности?

К. О.: Для нас очевидно, что структурный код организации будущего состоит из современного организационного дизайна, актуальной корпоративной идеологии и HR-бренда, сбалансированной экономики продуктового управления и правовой модели, подкрепляющей новые трудовые отношения. Мы разработали пять пакетных продуктов, каждый из которых ориентирован на один из элементов структурного кода и может быть гибко адаптирован к специфике любого бизнеса — от металлургии до информационных разработок. Первый — это изменение организационного дизайна и пошаговый переход к продуктовому управлению. Он позволяет разработать

«дорожную карту» развития технологий, сотрудников и инфраструктуры, которая предусматривает маневренность в течение нескольких лет. На этом этапе проявляется прозрачность процессов, очевидность результатов, обеспечивается связь со стратегией, получаются ответы на вопросы о необходимости регламентов, функций и должностей.

Такие изменения, как правило, невозможны без работы над обновлением корпоративной идеологии и культуры. Второй пакетный продукт позволяет адаптировать ее к изменениям, создать объединенный общими ценностями коллектив единомышленников, эффективно взаимодействующий не только очно, но и в ситуации работы удаленных распределенных команд. На третьем этапе возникает вопрос о кадровом наполнении новой внешней организационной, внутренней и идеологической структуры. Для того чтобы компания оставалась привлекательной и конкурентоспособной в борьбе за лучших профессионалов нового времени, необходимо актуализировать ценностное предложение HR-бренда применительно к тем трансформациям ментальности, о которых мы говорили.

Четвертый продукт — экономика продуктового управления в условиях деятельности удаленных команд — позволяет оценить риски и выгоды управленческой трансформации, четко понять, насколько внедряемые изменения позитивно сказываются на коммерческих показателях бизнеса. И пятый — правовая модель новых трудовых отношений, в рамках которой разрабатывается и внедряется комплексная юридическая модель с учетом модернизированной управленческой структуры и создаются соглашения SLA. Тем, кто не сможет трансформироваться вовремя, выжить на рынке будет гораздо сложнее. Закон эволюции, которая,кратно ускорившись, стала зримой в горизонте нескольких месяцев. ■